

Prof. Dr. Ariane Berthoin Antal leitet das Forschungsprogramm zu Organisationslernen und Kultur in der Abteilung Innovation und Organisation des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Sie ist Honorarprofessorin an der Technischen Universität Berlin und Distinguished Research Professor an der Audencia Nantes Ecole de Management (Frankreich).



Von Sozialbilanzen

Kaum zu glauben: Das anscheinend neue Thema Sozialbilanzen hat bereits eine mehr als 60-jährige Geschichte (Kreps 1940, vgl. Carroll / Beiler 1975). Nicht nur im angelsächsischen Ausland, sondern gerade auch in Deutschland hat es sehr interessante Konzepte und Experimente gegeben, die darauf abzielten, „die klassische Rechnungslegung und Berichterstattung von Unternehmen so zu vertiefen, dass transparent wird, wie und in welchem Umfang sie ihre soziale Verantwortung wahrnehmen“ (Dierkes / Marz 2004, 1723). Durch die engagierte Zusammenarbeit von Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft wurde die Entwicklung von Sozialbilanzen hierzulande in den 60er- und 70er-Jahren besonders aktiv vorangetrieben (Dierkes 1974; Eichhorn 1974; Hemmer 1979; Pieroth 1978; Wysocki 1981).

Damals wurden die Erfahrungen von Unternehmen im deutschsprachigen Raum international als besonders fortschrittlich gepriesen (Task Force on Corporate Social Performance 1979); heute sind sie jedoch fast in Vergessenheit geraten. Deutschland wird sogar irrtümlicherweise als „weißer Fleck“ auf der europäischen Landkarte der Corporate Social Responsibility dargestellt, weil lediglich Veröffentlichungen der letzten drei Jahre herangezogen werden (Habisch / Wegner 2005, 111). Daher laufen sowohl Akademiker als auch Praktiker Gefahr, das Rad neu zu erfinden.

Die Zeiten haben sich aber natürlich auch geändert: Es gibt neue, umfangreichere Erwartungen in der Gesellschaft, die berücksichtigt werden müssen, und es gibt verbesserte Mess- und Kommunikationstechniken, die sowohl Unternehmen als auch ihre Bezugsgruppen nutzen können. In diesem Beitrag werden daher zunächst die wesentlichen Modelle in Erinnerung gebracht, um zu sehen, was aus den damaligen Erfahrungen gelernt werden kann. Dann werden neuere Entwicklungen insbesondere im Ausland und auf internationaler Ebene, die deutsche Unternehmen nutzen können beziehungsweise sollten, beschrieben. Heute sind nicht nur die Unternehmen hierzulande

angesprochen: Ein wesentliches Merkmal der veränderten gesellschaftlichen Erwartungen ist, dass jetzt von allen Organisationsformen ein hoher Grad an Verantwortung und Transparenz gefordert wird. Zum Schluss werden die anstehenden Herausforderungen für Praktiker in unterschiedlichen Organisationen skizziert.

Modelle und Experimente im deutschsprachigen Raum

Es sind drei Modelle, die sich aus den Experimenten der 60er- und 70er-Jahre heraus-





Dr. André Sobczak ist Gründungsdirektor des Centre pour la Responsabilité Globale der Audencia Nantes Ecole de Management. Seine Schwerpunkte in der Forschung, Lehre und Beratung liegen in den Bereichen Arbeitsrecht, Codes of Conduct und Umsetzung des Global Compacts der Vereinten Nationen.

zu Nachhaltigkeitsberichten

Die Entwicklung der Unternehmensberichterstattung mit Blick auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt

kristallisierten: die Sozialbilanz der STEAG AG, der dreiteilige Bericht des Arbeitskreises „Sozialbilanz-Praxis“ und der „Goal Accounting and Reporting“-Ansatz, der von Meinolf Dierkes mit einigen Unternehmen, insbesondere mit der Deutschen Shell AG und dem Migros Genossenschafts-Bund, entwickelt wurde (z. B. Deutsche Shell AG 1976; Migros-Genossenschafts-Bund 1978, 1983).

Die Sozialbilanz der STEAG AG Das Energieversorgungsunternehmen STEAG Essen gehörte zu den ersten deutschen Un-

ternehmen, die eine Sozialbilanz erstellten und veröffentlichten. Die erstmals für das Geschäftsjahr 1971/72 publizierte Sozialbilanz stellte die Leistungen des Unternehmens für die Gesellschaft in zwei Kategorien dar, indem sie zwischen innerem und äußerem Beziehungsfeld unterschied (vgl. Abb. 1). Zum ersten Feld gehörten Mitarbeiter und Eigentümer, zum zweiten zählten die natürliche Umwelt und die Öffentlichkeit. Der Aufwand für diese Leistungen sollte so dargestellt werden, dass ein Vergleich über die Zeit ermöglicht wurde. Der Nutzen für die

Streikende Arbeiter in Marseille (März 2005) und aufgeregte Händler in der Chicagoer Börse (Oktober 1987) nach einem Kurssturz des Dow-Jones-Indexes. Gerade Analysten haben erkannt, so die Autoren, wie wichtig Nachhaltigkeit ist. Werden die einstigen Promotoren des Shareholder Value nun zu Verbündeten in Fragen globaler Verantwortung?



Gesellschaft wurde diesem Aufwand in qualitativer oder quantitativer Form gegenübergestellt. Dieses Grundmodell hat die Diskussion und Praxis in den folgenden Jahren stark geprägt.

Der Arbeitskreis Sozialbilanz-Praxis, dem Vertreter namhafter deutscher Unternehmen angehörten, entwickelte 1977 ein erweitertes Modell, das aus drei Teilen bestand: einem Sozialbericht, einer Wertschöpfungsrechnung und einer Sozialrechnung (AKSP 1977). Der Sozialbericht sollte anhand von qualitativen und quantitativen Angaben die Ziele, Maßnahmen, Leistungen und Wirkungen der gesellschaftsbezogenen Aktivitäten des Unternehmens darstellen. In Ergänzung hierzu sollte die Wertschöpfungsrechnung den im Berichtszeitraum geschaffenen betrieblichen Wertzuwachs erfassen und darstellen. Die Sozialrechnung schließlich sollte, ähnlich dem STEAG-Modell, einen zusammenfassenden Überblick über die gesellschaftsbezogenen Aufwendungen des Unternehmens und die direkt erfassbaren gesellschaftsbezogenen Erträge bieten.

Der „Goal Accounting and Reporting“-Ansatz stellt das weitreichendste Modell dar, das gleichermaßen als Management- und Kommunikationsinstrument konzipiert wurde. Die Unternehmensführung sollte gesellschaftsbezogene Ziele abstecken und sich daran messen, wie es auch insgesamt für das Management üblich ist, strategische Ziele zu formulieren und deren Implementierung zu kontrollieren. Der Goal Accounting-Ansatz beinhaltet die Selbstverpflichtung zur Transparenz: Unternehmen sollen über Ziele, Zielerreichungsprozess und -grad berichten. Die gesellschaftsbezogene Kommunikation wurde in diesem Modell nicht erst am Ende des Berichtszeitraums an-

Das STEAG-Modell der Sozialbilanz

Leistungen für die Gesellschaft	Aufwand (Ausgaben) aus der Buchhaltung				Nutzen für die Gesellschaft
	Berichtsjahr DM	Vorjahr DM	Veränderungen DM %		
A Inneres Beziehungsfeld					Erläuterungen (qualitative und / oder quantitative Beschreibung)
I Belegschaft					
II Rücklagen					
III Dividende					
B Äußeres Beziehungsfeld					
I Forschung und Entwicklung					
II Maßnahmen des Umweltschutzes					
III Beziehungen zur Öffentlichkeit					
Summe					

Abb. 1

BMW Sustainable Value Report (SVR) 2003 / 2004

Kernindikatoren nach der Global Reporting Initiative	Angaben der BMW Group im SVR 2003 / 2004
LA 1 Arbeitsplätze, nach Art (Teilzeit, Zeitarbeit) und Land aufgeschlüsselt	<ul style="list-style-type: none"> Keine Aufteilung nach Ländern vorhanden Zahlen für BMW AG (1998–2000) und BMW Group (2001–2002) insgesamt unterteilt nach Teilzeit, Auszubildenden, Geschlecht in Kapitel 2.1
LA 2 Durchschnittliche Fluktuation und Nettoveränderung der Arbeitsplätze, unterteilt nach Regionen oder Ländern	<ul style="list-style-type: none"> Keine Aufteilung nach Ländern vorhanden Entwicklung des Personalstandes der BMW Group insgesamt (1998–2002) in Kapitel 2.1 Fluktuationsrate nur für Deutschland in Kapitel 2.1
LA 3 Anteil der Arbeitnehmer, die durch eine unabhängige Gewerkschaft vertreten werden oder durch Flächentarifverträge gesichert sind (nach Ländern aufgeteilt, Angaben in %)	<ul style="list-style-type: none"> Die Daten stehen z. T. nicht zur Verfügung. In Deutschland ist es z. B. nicht erlaubt, den Anteil der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer zu erheben. Die Koalitionsfreiheit ist zugesichert. Wie diese Möglichkeit von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, variiert jedoch von Standort zu Standort.
LA 4 Erklärungen und Prozesse der Beteiligung von Mitarbeitern durch Informationsaustausch, Beratung und Verhandlungen über strukturelle Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> Leitlinien der Personal- und Sozialpolitik in Kapitel 2.1 Mitarbeiter- und Führungsleitbild sowie allgemeine Angaben zur Personalpolitik in Kapitel 2.1
LA 5 Dokumentationspraxis von Arbeitsunfällen und -krankheiten	<ul style="list-style-type: none"> Die Daten werden an allen Standorten gemäß der jeweiligen nationalen Gesetzgebungen erfasst.
LA 6 Formelles Gremium von Arbeitnehmern und Management zur Sicherheit und Gesundheit (und % der so vertretenen Arbeitnehmerschaft)	<ul style="list-style-type: none"> Im Steuerkreis „Gesundheit“ sind vertreten: Arbeitssicherheit, Gesundheit, Betriebsgastronomie, zentrales Personalwesen, Leistungszentren Training, Sport- und Freizeitreferat, Behindertenvertretung, Betriebsrat und Betriebskrankenkasse. Die Aktivitäten des Steuerkreises beziehen sich auf die Gesamtbelegschaft der BMW AG.
LA 7 Verlusttage / Abwesenheitsraten durch Verletzungen bei Arbeitsunfällen und arbeitsbedingte Todesfälle	<ul style="list-style-type: none"> Unfallhäufigkeitsrate und Krankenquote nur für BMW AG ausgewiesen in Kapitel 2.1
LA 8 Beschreibung der Unternehmenspolitik / gesellschaftliche Programme zu HIV / AIDS	<ul style="list-style-type: none"> Kampagne gegen HIV / AIDS im Werk Rosslyn wird erwähnt in Kapitel 2.1. Multifunktionales Gemeindezentrum nahe des Werks Rosslyn ausführlich erläutert in Kapitel 2.2
LA 9 Durchschnittliche Stunden p. a. Training / Weiterbildung pro Mitarbeiter (nach Arbeitnehmerkategorien differenziert)	<ul style="list-style-type: none"> Bildungsangebot wird in Kapitel 2.1 ausführlich behandelt und quantifiziert (Teilnehmertage). Keine Unterteilung nach Arbeitnehmerkategorien Investitionen in Aus- und Weiterbildung (1998–2002; ab 2001 BMW Group) in Kapitel 2.1
LA 10 Programme zur Chancengleichheit (inkl. Monitoring und Ahndung von sexueller Belästigung)	<ul style="list-style-type: none"> Familienpolitik in Deutschland / Südafrika Mentorenprogramm für weibliche Führungskräfte; Behindertenpolitik in Kapitel 2.1 Unterstützung verschiedener Programme zur Förderung von Zulieferern weltweit (Mittelstand und Minderheiten) in Kapitel 4.1 Behindertenwerkstätten als Zulieferer in Deutschland in Kapitel 4.1
LA 11 Anteil von weiblichen / männlichen Mitarbeitern in Management und Führungspositionen	<ul style="list-style-type: none"> Die Daten sind nur in Bezug auf die BMW AG vorhanden. BMW-Group-weite Daten können nicht ermittelt werden, da an den internationalen Standorten die verschiedenen Managementebenen unterschiedlich definiert werden.

Abb. 2

gegangen. Bereits am Anfang bei der Zielformulierung wie auch später bei der Bewertung der Aktivitäten sollte das Unternehmen Feedback von relevanten Bezugsgruppen (z. B. von Mitarbeitern, Kunden oder Gemeinden) einholen und im Bericht reflektieren. Die Deutsche Shell AG hat diesen Ansatz mehrere Jahre verfolgt (Hoffmann 2001). Der Migros-Genossenschafts-Bund hat von vornherein erkannt, dass der Umgang mit diesem Ansatz einen längeren Lernprozess für alle Beteiligten bedeuten würde (Berthoin Antal 1985; Dierkes 1984). Die umfangreichen (ca. 100-seitigen) Berichte, die auf deutsch, englisch und französisch veröffentlicht wurden, umfassten quantitative Angaben über Ziele und Zielerreichung, die mit qualitativen Darstellungen ergänzt wurden.

Die Experimente mit Sozialbilanzen in dieser Phase haben zwar die Einsicht gestärkt, dass es notwendig ist, gesellschaftliche Belange in die unternehmerischen Entscheidungsfindungen einzubeziehen, und das Berichtswesen über die Auswirkungen von unternehmerischen Aktivitäten auf Umwelt und Gesellschaft verbessert. Die Entwicklung blieb aber in den 80er-Jahren stecken. Den Pionierunternehmen, die Schritte zur erhöhten Transparenz gegenüber diversen Bezugsgruppen gewagt hatten, folgten nicht genügend andere Unternehmen, um die Entwicklung weiter voranzutreiben. Die Vorreiterrolle in solchen gesellschaftspolitischen Prozessen verliert jedoch ihren Sinn, wenn zu wenig andere folgen und sich zum Mitlernen bereit erklären; die Vorreiterrolle wird dann auch als zu gefährlich erlebt, denn kritische Stimmen fokussieren sich allein auf die offenen Schwächen der Pioniere.

Auch die Gewerkschaften, die in den 70er-Jahren an der Debatte aktiv teilnahmen (Deutscher Gewerkschaftsbund 1979; Küller 1977) verloren in der Folge das Interesse an der sozialen Berichterstattung. Die Stagnation der Experimente lag auch an der veränderten wirtschaftspolitischen Lage: Die sozial engagierte Stimmung der 60er-Jahre, aus der die Suche nach Instrumenten zur Erhöhung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen geboren war, ließ immer mehr nach und wurde in den 90er-Jahren durch eine starke neoliberale Orientierung abgelöst. Im Zuge des Strebens nach Shareholder Value gewannen die Interessen der Anteilseigner an Gewicht, und die Bedürfnisse anderer Bezugsgruppen wurden mehr oder weniger außer Acht gelassen.

Welche Lehren lassen sich aus diesen ersten Erfahrungen mit der Entwicklung von Sozialbilanzen in Deutschland ziehen? Wenn engagierte

Vertreter aus Unternehmen mit anderen interessierten Akteuren (Wissenschaft und relevante Bezugsgruppen) Probleme offen angehen und Experimente wagen, können sie neue und nützliche Instrumente kreieren und lernen, diese zu verbessern und zielorientiert umzusetzen. Die experimentierfreudige Stimmung in der Gesellschaft unterstützte das gemeinsame Lernen durch das Ausprobieren von unterschiedlichen Modellen. Die Entwicklung stagnierte, bevor die Schwächen der damaligen Modelle überwunden worden waren: Es mangelte an allgemein akzeptierten Berichtsstrukturen und Indikatoren, die für die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen und im Zeitverlauf unabdingbar sind.

Die Erfahrungen aus der damaligen Phase zeigen auch die Grenzen der freiwilligen Entwicklung: Wenn die Aufmerksamkeit der Bezugsgruppen nachlässt, bevor Instrumente und Praktiken etabliert sind, wird nicht aktiv genug an der Lösung der Probleme weitergearbeitet. Nach einer ersten freiwilligen Experimentierphase ist eine Verpflichtung notwendig, um eine breite Anwendung zu sichern. Jedoch sollte sie so gestaltet werden, dass weitere Lernprozesse zur Verbesserung der Instrumente unternommen werden können (Dierkes / Berthoin Antal 1986).

Neuere Entwicklungen

Die heutige Diskussion über Sozialbilanzen findet in einem veränderten Kontext statt. Die Grenzen der Verantwortung haben sich ausgeweitet: Unternehmen werden inzwischen weltweit für ihre eigenen Aktivitäten, aber auch für die Aktivitäten ihrer Partner in globalen Supply Chains zur Verantwortung gezogen. Das Thema „soziale Verantwortung“ hat sich ebenfalls ausgeweitet und

wird jetzt mit dem Thema Nachhaltigkeit verknüpft. Hiermit ist der integrative Ansatz gemeint, in dem ökonomische, ökologische und soziale Aspekte menschlicher Entwicklung gleichberechtigt und gleichwertig zu behandeln sind (Deutscher Bundestag 1998). Die Anforderungen an die Qualität und den Umfang der Berichterstattung sind viel höher als damals, und die Berichte werden aktiver von unterschiedlichen, oft sehr gut informierten Bezugsgruppen unter die Lupe genommen. Diese können sich mit den neuen Medien schnell austauschen, sodass eine hohe Konsistenz in der Berichterstattung gegenüber diversen Bezugsgruppen in allen Ländern erforderlich ist.

Auch wenn in Deutschland nach Mitte der 80er-Jahre nur wenig zur Weiterentwicklung der Instrumente unternommen wurde, hat sich auf internationaler Ebene und in anderen Ländern einiges getan, um die Methoden der Bestimmung und Bewertung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu verbessern. Beispielsweise gewinnt die dreifache Berichterstattung (Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt) an Akzeptanz und wird zunehmend in Form der „triple bottom line“ zusammengefasst (Elkington 1998). Im Kern war diese Idee in den frühen deutschen Modellen angelegt, aber in anderen Ländern waren die Schwerpunktsetzungen deutlicher getrennt. Soziokulturelle und sprachlich bedingte Unterschiede beeinflussten die Interpretation des Begriffs ‚sozial‘. Zum Beispiel verstanden US-amerikanische Unternehmen unter „corporate social reporting“ primär das gesellschaftliche Umfeld, während in Frankreich der „bilan social“ traditionell auf mitarbeiterbezogene Aspekte begrenzt blieb. Auch in Deutschland wurde unter ‚sozial‘ primär der Mitarbeiter-

bereich verstanden, aber gesellschaftliche Fragestellungen wurden mehr als in Frankreich berücksichtigt.

Diese unterschiedlichen Interpretationen und Schwerpunktsetzungen zwischen Ländern entsprachen den Interessen der jeweiligen Bezugsgruppen im Unternehmensumfeld (Preston / Rey / Dierkes 1978). Aufgrund der Globalisierung der Unternehmen und ihrer Bezugsgruppen, die besser als je zuvor international kommunizieren können, und des größeren Bewusstseins der komplexen Zusammenhänge zwischen den drei Themenbereichen nehmen diese Unterschiede ab. In allen Ländern ist in den letzten Jahren die doppelte Bedeutung von ‚social‘ (manchmal unter Hinzuziehung des Begriffs ‚societal‘ bzw. ‚gesellschaftlich‘) erkannt und akzeptiert worden, und sie umfasst auch immer mehr die globale Supply Chain, zum Beispiel in Bezug auf Kinderarbeit in Zuliefererbetrieben oder ethische Aspekte wie fairen Handel. Außerdem wurde in keinem anderen Land so früh über ökologische Aspekte berichtet wie in Deutschland, was sich durch das starke Umweltbewusstsein der Deutschen erklären lässt. Die besonders hohe Bedeutung, die der Ökologie in Deutschland beigegeben wird, schlägt sich nach wie vor in der Sozialberichterstattung nieder: Die Berichte werden oft unter der Rubrik ‚Umwelt‘ ins Internet gestellt.

Die „Global Reporting Initiative“

Die weltweite Diskussion über Nachhaltigkeit hat sich in der Sozialbilanzierung durch die Indikatoren der „Global Reporting Initiative“ (GRI) niedergeschlagen. Diese Initiative, die von Unternehmen und vielfältigen Bezugsgruppen (u. a. Menschenrechts-, Umwelt-, Arbeits- und internationalen Organisationen)



getragen wird, hat sich zum Ziel gesetzt, die Berichterstattung über die ökonomischen, sozialen beziehungsweise gesellschaftlichen und ökologischen Aktivitäten und Auswirkungen von Unternehmen international vergleichbar zu gestalten. Hierfür sind Richtlinien mit inzwischen 100 Indikatoren in elf Kernkategorien gemeinsam erarbeitet und von Unternehmen weltweit erprobt worden. Mehrere deutsche Unternehmen (z. B. Adidas-Salomon, BMW AG, Volkswagen AG) haben sich dieser Initiative angeschlossen und die



GRI-Indikatoren in ihren Berichten berücksichtigt. Da der GRI-Ansatz auf den Prinzipien der Freiwilligkeit und Flexibilität aufgebaut ist, wird jeder Firma überlassen, wie sie ihren Bericht strukturiert, aber um die Vergleichbarkeit und Transparenz zu erhöhen, stellt eine tabellarische Übersicht dar, ob, wie und an welcher Stelle die GRI-Indikatoren eingesetzt worden sind. Das Beispiel aus dem „Sustainable Value Report 2003/2004“ von BMW verdeutlicht diesen Ansatz (vgl. Abb. 2). In der ersten Spalte wird die Kennziffer der Kernkategorie, in der mittleren Spalte die Kernkategorie beschrieben, und in der letzten Spalte steht sowohl der Hinweis auf das Kapitel im Bericht, in dem die Angaben zu finden sind, als auch ein kurzer Kommentar über den Inhalt und Einschränkungen (Indikatoren, die nicht oder nur teilweise berücksichtigt wurden).

Der GRI-Ansatz ist als Lernprozess vorgesehen. Der erste Indikatorenkatalog wurde 1999 in Pilottests ausprobiert, 2002 wurde eine überarbeitete Fassung vorgestellt. Von deutscher Seite engagiert sich beispielsweise die Volkswagen AG für die Erarbeitung eines ergänzenden Leitfadens für die Automobilbranche. Solche Ergänzungen sollen die Überfrachtung des Kerninstruments vermeiden und die Spezifika der Branche berücksichtigen, ohne jedoch eine starre Standardisierung festzulegen.

Die Prinzipien der Freiwilligkeit und die Flexibilität in der Darstellungsform sollen Firmen dazu anregen, „konstruktiv eigene Akzente zu setzen“.¹

Der Global Compact

Ebenfalls lernförderlich konzipiert ist der Global Compact (Ruggie 2002). Diese Initiative der Vereinten Nationen wurde vom Generalsekretär Kofi Annan 1999 in Davos vorgeschlagen und am 26. Juli 2000 in New York ins Leben gerufen. Diese internationale und ebenfalls freiwillige Initiative ruft insbesondere Unternehmen – aber

Bislang gehen überwiegend große börsennotierte Unternehmen mit Personal-, Sozial- und Nachhaltigkeitsberichten an die Öffentlichkeit. Die Deutsche Telekom AG z. B. bietet auf ihrer Homepage einen „Personal- und Nachhaltigkeitsbericht 2004“ zum Download an, ferner eine Dokumentation der „Konzern-Nachhaltigkeitsstrategie“ sowie ihre „Sozialcharta“. Foto: Messestand von T-Com und T-Online auf der diesjährigen Cebit in Hannover.

inzwischen auch andere Organisationen – dazu auf, sich zur aktiven Umsetzung von zehn Prinzipien (in Bezug auf Menschenrechte, Arbeitswelt, natürliche Umwelt und Bekämpfung von Korruption) zu verpflichten. Die teilnehmenden Organisationen müssen jährlich über ihre Aktivitäten berichten. Diese Berichte werden auf der Webseite des Global Compact veröffentlicht, damit andere von den praktischen Erfahrungen lernen können. Es wird kein Format für die Berichterstattung vorgegeben, aber die Verbindung zu den GRI-Richtlinien wird nahe gelegt.² Inzwischen haben über 30 deutsche Unternehmen den Global Compact unterzeichnet, unter anderem die Allianz AG, BASF AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Lufthansa AG, Infineon AG, Otto GmbH & Co. KG. Es sind also Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen dabei. Interessanterweise sind die damaligen Pioniere wie die STEAG nicht dabei, wobei es nicht klar ist, ob das institutionelle Gedächtnis der Firmen Lehren aus den Experimenten in der Vergangenheit gespeichert hat oder ob die Erinnerung an die eigenen Aktivitäten über die Zeit gelöscht wurde. Auffällig sind auch die Dominanz der großen multinationalen Unternehmen und das fast völlige Fehlen des Mittelstands. Dafür beginnen andere Organisationstypen zögerlich, sich zu engagieren: Die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) ist dem Global Compact beigetreten, und die Stadt Nürnberg ist Mitglied des Cities Learning Forum.

Auch andere weltweit tätige Organisationen unterstützen organisationale Lernprozesse in diesem Bereich sehr aktiv. Der World Business Council for Sustainable Development (dessen deutsche Mitglieder übrigens auch am Global Compact teilnehmen) betont,

„Wir engagieren uns dafür, dass zwischen den wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Ansprüchen ein Gleichgewicht gefunden wird“, erklärt Migros-Präsident Anton Scherrer. Der Nachhaltigkeitsbericht der Migros sei im Einklang mit dem Leitfaden 2002 der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt worden, er ist im Internetauftritt des Unternehmens zu lesen. Foto: Ein Kaufhaus des Migros-Konzerns in Zürich.

dass es sich insgesamt um eine „Lernreise“ handele, weil die Agenda und die Teilnehmer sich über die Zeit verändern (WBCSD 2002). Unter dem Begriff Multistakeholder-Ansatz fördert die Europäische Kommission den Dialog zwischen diversen Bezugsgruppen, um Ziele und Ansätze zu klären (European Multi-Stakeholder Forum on CSR, 2004). Es wird zunehmend erkannt, dass es hier notwendigerweise um kollektive organisationale Lernprozesse geht (Siebenhüner 2004).

Zwei Lernkurven in Frankreich

Das Nachbarland Frankreich durchläuft zwei Lernkurven: Einerseits nehmen Unternehmen und andere Organisationen aktiv an freiwilligen international angeregten Lernprozessen teil (in Frankreich sind mit über 330 Mitgliedern zehnmal mehr Organisationen am Global Compact beteiligt als in Deutschland). Andererseits hat der Staat Berichtspflichten gesetzlich verankert: 1977 mit dem auf Mitarbeiterbelange fokussierten Gesetz zum bilan social, dann 2001 mit der ergänzenden Gesetzgebung Nouvelle Régulation Economique (NRE). Nach dem neuen Gesetz müssen alle Unternehmen, die an der Pariser Börse gehandelt werden, im Rahmen ihres Jahresberichts an die Aktionäre und anhand einer recht umfangreichen Liste von Indikatoren Auskünfte über die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Aktivitäten geben.

Durch die gesetzliche Verpflichtung zur Standardisierung der Berichterstattung und zur Integration dieser Angaben in den geprüften Jahresberichten sollen Transparenz und Verlässlichkeit des öffentlich zugänglichen Datenmaterials erreicht werden, aber auch die Entwicklung von besseren Nachhaltigkeitsstrategien seitens der Unternehmen mithilfe dieser Daten. Die Wirksamkeit der neuen französischen Regelung leidet jedoch unter zwei Problemen: erstens unter Formulierungsschwächen, die es den Unternehmen ermöglichen, die Angaben nur für die Konzernmutter zu veröffentlichen, ohne auf die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Tochtergesellschaften oder gar der Zulieferer einzugehen (Sobczak 2003b); zweitens unter fehlender Sanktionsmacht, weil Unternehmen, die die Berichtspflicht nicht (oder

nicht vollständig) einhalten, nicht bestraft werden. Dennoch hat es in den ersten Jahren, wenigstens bei den großen Unternehmen, in dieser Hinsicht deutliche Fortschritte gegeben, und immer mehr Berichte gehen auch auf die Situation der Tochtergesellschaften ein (Goudard / Itier 2004).



Französische Unternehmen stehen also unter dem Druck zu lernen, das Gesetz sinnvoll umzusetzen, und unter dem selbst auferlegten Zugzwang, sich weiterhin freiwillig an internationalen Entwicklungen zu beteiligen. Die Kombination dieser Ansätze ist attraktiv, weil das Gesetz eine hohe Beteiligung und Vergleichbarkeit sichert, während die internationalen Initiativen zur Weiterentwicklung durch Experimente animieren. Beides zu verbinden wird nicht einfach sein, denn Unternehmen wie Danone oder Lafarge, die sich schon früh mit der Nachhaltigkeitsbe-

richterstattung beschäftigten, hatten ihre eigenen Indikatoren entwickelt (Danone 2004). Sie stehen nun vor der Entscheidung, entweder die Gesetzgebung wenigstens formell zu missachten, um ihre eigenen Indikatoren beizubehalten, oder ihre im Verlauf der Zeit teilweise im Dialog mit ihren Bezugsgruppen erarbeiteten Indikato-

bindung mit dem GRI-Leitfaden statt mit einer starren Standardisierung der Indikatoren, damit Verbesserungen ständig vorangetrieben werden können.

Anstehende Herausforderungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Anforderungen, die Agenda und die Akteure sich in den letzten Jahren so signifikant ausgeweitet beziehungsweise vermehrt haben, dass der alte Begriff Corporate Social Responsibility (soziale bzw. gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen) unzureichend geworden ist. Es handelt sich eher um eine „globale Verantwortung“ im mehrfachen Sinn (Berthoin Antal / Sobczak 2004), weil

- viele der Herausforderungen nationale Grenzen überschreiten,
- die Unternehmensgrenzen sich verflüssigen und globale Supply Chains im Verantwortungsbereich mitberücksichtigt werden müssen,
- die Verantwortung sich nicht mehr nur auf ‚soziale Belange‘ im engen Sinn begrenzt, sondern andere Bereiche mit dem gemeinsamen Ziel der Nachhaltigkeit einbezieht,
- die Verantwortung nicht nur bei Unternehmen liegt, sondern bei allen Organisationstypen.

Welches sind die wichtigsten Herausforderungen unter dem Dach der globalen Verantwortung, um die Wirksamkeit von Berichten als Instrument einer breit verstandenen Nachhaltigkeit zu erhöhen? Erstens müssen mehr Organisationen aktiviert werden. Zweitens müssen Fortschritte bei der Verifizierung der Berichte erzielt werden. Drittens muss gesichert sein, dass die Entwicklung diesmal nicht wieder wie in den 80er-Jahren stehen bleibt beziehungsweise in

Vergessenheit gerät. Deutsche Organisationen können zur Lösung dieser Probleme beitragen, sie müssen sich aber im Klaren darüber sein, welche Lehren aus den eigenen Erfahrungen zu ziehen sind.

Die größte, aber vielleicht einfachste Herausforderung liegt in der Aktivierung von Organisationen im Unternehmensumfeld, und das in zweierlei Hinsicht. Einerseits müssen sie lernen, den kritischen Dialog mit Unternehmen zu führen, um deutliche Verbesserungen zu fordern und zu unterstützen. Die quantitativen und qualitativen Daten, die veröffentlicht werden, können als Diskussionsbasis dienen, und die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien können bisherige Wege ergänzen und die Interaktivität weltweit erhöhen. Andererseits müssen viel mehr Organisationen sich selbst der Berichterstattung über ihre eigenen Aktivitäten und gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen unterziehen. Es gibt keine zwingende Logik dafür, dass nur Unternehmen zur Rechenschaft gezogen werden sollten. Öffentliche Verwaltungen, Universitäten und Umweltverbände beispielsweise müssten sich ebenfalls fragen, welche Beiträge sie zu einer breit verstandenen Nachhaltigkeit leisten beziehungsweise welche Belastungen ihre Aktivitäten mit sich bringen, und sie müssten diese transparent überprüfen lassen.

Die Notwendigkeit und die Möglichkeit hierzu werden sowohl vom GRI wie auch vom Global Compact gesehen. Beide richteten sich ursprünglich lediglich an die Privatwirtschaft, erkennen aber inzwischen, dass andere Akteure ebenfalls für die Nachhaltigkeit Verantwortung tragen. Wenn Bezugsgruppen lernen, Daten über sich selbst einzuholen, zu analysieren und für



ren aufzugeben, um die gesetzliche Regelung zu respektieren. Französische Unternehmen, die erst jetzt in die Thematik einsteigen, und nicht börsennotierte Unternehmen, die die festgelegten Indikatoren nicht einhalten müssen, haben es leichter, denn sie können von den erarbeiteten Ansätzen und Erfahrungen anderer flexibel profitieren. Deutschland und andere Länder, die aus den französischen Erfahrungen lernen wollen, könnten daraus schlussfolgern, dass eine gesetzliche Verpflichtung zur Berichterstattung sinnvoll ist, um eine breite Umsetzung zu sichern, aber in Ver-

bessere Strategien der Nachhaltigkeit zu nutzen und dann ihre eigenen Berichte zu verfassen, werden sie genauer wissen, wie sie die Angaben von Unternehmen interpretieren und im kritischen Dialog einsetzen können.

Verifizierung der Berichte

Eine weitere Herausforderung liegt in der Verifizierung der Angaben in den Berichten. Denn nur wenn die Berichte durch unabhängige Dritte verifiziert sind, kann dem

zu verifizieren. Die GRI setzt sich hohe Ziele, denn sie will die Verifizierung in diesem Bereich so routiniert, vergleichbar und stringent werden lassen wie die sonstige Wirtschaftsprüfung (GRI 2002, 2). Hierfür werden unterschiedliche Akteure zur Mitwirkung aufgefordert. Wissenschaftliche Einrichtungen sollten sich engagieren, um solide Instrumente und glaubwürdige Prozesse zu entwickeln und auszuprobieren. Beispielsweise hat die British Telecom bereits 1999 ihren Sozialbericht von Wis-

dem Jahre 2001 die Hälfte aller Unternehmen aus dem Aktienindex CAC 40 die sozialen und ökologischen Daten, die sie in ihrem jährlichen Bericht veröffentlichen lassen, von einem unabhängigen Dritten verifizieren lassen (Ernst & Young 2004). Die Europäische Kommission regt an, die relevanten Bezugsgruppen wie die Gewerkschaften und nichtstaatliche Organisationen mit Expertise beispielsweise in Umweltfragen zu involvieren (Europäische Kommission 2001). Wäre es angesichts der Tatsache, dass eine zentrale Funktion von Organisationen darin liegt, die Bedürfnisse ihrer Bezugsgruppen zu erfüllen, nicht konsequent, eben diese Akteure an der Verifizierung der Berichterstattung über die Zielerreichung zu beteiligen?

Die dritte Herausforderung liegt in der Sicherung der Fortschritte, die in den letzten Jahren auf diesem Gebiet erzielt wurden, und in der Erhaltung der Dynamik, damit dieser „Verantwortungs-Zyklus“ nicht noch einmal ins Stocken oder gar in Vergessenheit gerät (Berthoin Antal et al. 2002). Zur Bewältigung dieser systemischen Herausforderung muss aus der Vergangenheit gelernt werden (Berthoin Antal 2002). In den 80er-Jahren wurde die kritische Masse der beteiligten Organisationen nicht erreicht – weder folgten genug Unternehmen den Pionieren noch lernten die Bezugsgruppen, die Sozialbilanzen im Rahmen eines kritischen Dialogs zu nutzen.

Das Interesse an Experimenten und an gesellschaftlichem Engagement flachte ab, und dann brach das ungezügelte Streben nach Shareholder Value aus.

Pikanterweise könnten aber jetzt gerade diejenigen Institutionen, die damals die Suche nach Shareholder Value anheizten, die effektivsten Promotoren der Weiterentwicklung auf dem Gebiet der globalen Verantwortung werden. Die Gewinne der 90er-Jahre waren teilweise enorm, aber meist von sehr kurzfristiger Natur. Die Börsen und die Analysten haben hautnah erlebt, welche Konsequenzen eine zu eng verstandene Ver-

potenziellen Vorwurf, solche Berichte dienen lediglich Zwecken der Public Relations, entgegengewirkt werden (Europäische Kommission 2001, 21). Die Verifizierung wird jedoch immer komplexer angesichts der (mindestens) dreifachen Nachhaltigkeitsagenda. Es war schon nicht einfach, Sozialbilanzen, die lediglich die ausgeführten Maßnahmen und die Kosten dafür dokumentierten,

senschaftlern am Ashridge Center for Business and Society verifizieren lassen (BT 1999). Die Shell Gruppe hat KPMG und PricewaterhouseCoopers herangezogen (Shell Group 2002, 46). In beiden Fällen beschreiben die Prüfer, wie sie vorgegangen sind und welche Grenzen sie bei der Arbeit erfahren haben.

In Frankreich hat seit dem Inkrafttreten der Gesetzgebung aus



Nur eine schmale Grenze trennt Information von Public Relations, gerade auch bei Sozial- und Nachhaltigkeitsberichten. Der Verifizierung der Angaben durch unabhängige Dritte kommt insofern besondere Bedeutung zu. Foto: Der Aktionskünstler HA Schult (li.) und der Vorstandsvorsitzende der Fordwerke AG, Bernhard Mattes, bei der Enthüllung des von Schult gestalteten Bildes des Ford-Gründers anlässlich des 100-jährigen Firmenjubiläums im Jahr 2003.

antwortung haben kann. Gerade diese Akteure haben erkannt, wie wichtig und auch wie fragil die Nachhaltigkeit ist. Die Börsen und die Analysten sind global ausgerichtet, sie sind in der Lage, zu erkennen, wie eng die Dimensionen der Nachhaltigkeit ineinander verwoben sind, und sie können an unterschiedlichen Stellen der Welt Druck ausüben, um kohärentes und konsequentes Handeln zu erzielen.

Analysten als neue Promotoren?

Für die Börsen und Analysten ist die Dokumentation, dass Unternehmen ihre globale Verantwortung im kritischen Dialog mit Bezugsgruppen ernst nehmen, von zentraler Relevanz, um die Nachhaltigkeit des Unternehmenswertes einzuschätzen. Erste Schritte in diese Richtung sind bereits in Form von Socially Responsible Investing gemacht worden, aber sie bleiben vereinzelt. Die Gesetzgebung zur Nachhaltigkeitsberichtspflicht für Anbieter der staatlich geförderten privaten und betrieblichen Altersversorgung wird diesen Trend verstärken. Der deutsche Gesetzgeber ist in der Tat dem britischen Beispiel gefolgt (Sobczak 2003a) und hat in dem 2001 verabschiedeten Altersvermögensgesetz vorgesehen, dass jeder dieser Anbieter die Versicherten schriftlich darüber informiert, „ob und wie er ethische, soziale und ökologische Belange bei der Verwendung der eingezahlten Altersvorsorgebeträge berücksichtigt“ (AvmG Art. 6a § 1 Ziffer 9). Erst jedoch wenn der Mainstream der Analysten begreift, wie er diese Informationen nutzen kann, wird die Weiterentwicklung gesichert.

Welche Konsequenzen sollten in Deutschland aus dieser allgemeinen Entwicklung gezogen, welche Chancen sollten ergriffen werden? Gerade Deutschland hat Pionierarbeit im ersten Zyklus der Erstellung von Sozialbilanzen geleistet. Dann hat es seine Führungsrolle auf diesem Gebiet verloren. Deutsche Organisationen beteiligen sich jetzt wieder, ohne aber sichtbar von den damaligen Erfahrungen zu profitieren. Die Anregungen zum Lernen und Experimentieren stammen diesmal aus dem Ausland, insbesondere von internationalen Initiativen wie dem Global Compact und der GRI. Es sind noch nicht viele deutsche Organisationen, die sich hieran beteiligen, und die meisten davon sind multinationale Unternehmen; der für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft charakteristische Mittelstand bleibt eher unsichtbar. Auch wenn sich ein internationaler Konsens herauskristallisiert, dass eine integrierte Berichterstattung über die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aktivitä-

ten und Auswirkungen notwendig ist, sind die vorliegenden Berichte aus Deutschland noch fragmentarisch. Ökologische Themen nehmen deutlich mehr Raum ein als gesellschaftliche Belange.

Am problematischsten ist jedoch der Eindruck, dass die Berichterstattung meist eher PR-Zwecken statt der Entwicklung und Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien dient. Dabei bietet der Prozess des Erfassens, der Diskussion und Darstellung der sozialen und ökologischen Daten eines Unternehmens eine gute Möglichkeit, nicht nur über das Humankapital zu berichten, sondern es auch weiterzuentwickeln. In Frankreich haben multinationale Unternehmen wie Danone und das Netz der genossenschaftlichen Banken Caisses d'Epargne die Bewertung der sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Aktivitäten mithilfe ihrer Mitarbeiter erstellt (Berthoin Antal / Sobczak 2004). In beiden Unternehmen wurden zuerst an mehreren Standorten Gruppen gebildet, in denen Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen, Funktionen, Altersgruppen und Hierarchiestufen vertreten waren. Diese haben über Erwartungen, Ziele und Ergebnisse diskutiert und die bestehenden Managementprozesse überprüft, um mögliche Verbesserungen vorzuschla-

Anzeige 18
ZfM
56x60 sw

gen. Die Dynamik, die diese Form des Dialogs unter den Mitarbeitern über das Thema Nachhaltigkeit schaffte, war für beide Unternehmen genauso wichtig (wenn nicht sogar wichtiger) wie die Ergebnisse der Bewertung, die für die Berichterstattung benutzt werden konnten. Der Erfolg überzeugte die Unternehmen, den Prozess schrittweise auf alle Standorte auszuweiten.

Zurückhaltung in Deutschland

In Deutschland hingegen scheinen insgesamt die Bezugsgruppen noch nicht gelernt zu haben, die Berichte aktiv auszuwerten und für den kritischen Dialog über Unternehmenspolitiken und -praktiken einzusetzen. Eng damit hängt die Zurückhaltung der externen Bezugsgruppen zusammen, eigene Erfahrungen mit dem Instrument der Berichterstattung zu sammeln, um ihre Prozesse und Ergebnisse zu überprüfen und zu verbessern. Wenn sie sich selbst als verantwortliche und als lernende Akteure definieren und engagieren, werden die Organisationen im Unternehmensumfeld viel interessantere und glaubwürdigere Gesprächspartner werden.

Die jetzige Lage ist also recht enttäuschend. Aber die Chance, die in Deutschland ergriffen werden sollte, liegt in der Anknüpfung an das damals zukunftsweisendste Modell der „zielbezogenen Berichterstattung“ (goal accounting and reporting). Wenn deutsche Unternehmen und andere Organisationen diesen Ansatz mit neueren Verfahren kombinieren würden, hätten sie ein strategisches Instrument für eine Politik der Nachhaltigkeit. Mit der zielbezogenen Berichterstattung wird nämlich deutlich, dass die Nachhaltigkeit nicht nur am Ende des Berichtszeitraums für Public-Relations-Zwecke in Erinnerung gebracht wird. Sie wird von Anfang an bei der Zielsetzung mitbedacht. Die Beteiligung von internen und externen Bezugsgruppen bei der Festlegung der Ziele und bei der Bewertung des Zielerreichungsgrades erhöht die Legitimität der Ziele und das Commitment, sie zu implementieren. Die neuen Medien ermöglichen die interaktive Kommunikation mit und zwischen Bezugsgruppen an unterschiedlichen Standorten im ge-

samten Prozess. Dadurch werden für alle Beteiligten die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der globalen Verantwortung und die potenziellen Zielkonflikte deutlicher. Der Leitfaden des GRI lässt sich gut mit der zielbezogenen Berichterstattung verbinden. Die flexible Struktur erlaubt es, die Besonderheiten der Organisation und ihrer Ziele zu respektieren, aber trotzdem die Transparenz und Vergleichbarkeit der Daten zu sichern. Die Entwicklung der Instrumente und der Modelle vollzieht sich zurzeit zum großen Teil auf der internationalen Ebene im Rahmen von kollektiven Multi-Stakeholder-Prozessen. Wenn deutsche Organisationen nicht hinterherlaufen und sich den Ergebnissen dieser Diskussionen nicht nur anpassen wollen, müssen sie aktiver Einfluss auf die Formulierung der Inhalte und Prozesse ausüben. Die vereinzelt deutschen Organisationen, die sich an der GRI und am Global Compact beteiligen, sollten Verstärkung suchen, damit sie eine kritische Masse auf diesen beiden Lernplattformen darstellen. Erst dann können sie die Agenda und die Ergebnisse mitbestimmen.

Summary

Social Balance Sheets and Sustainability Reports

Social balance sheets is a topic with more than a 60-year history. Not only in Anglo-Saxon countries but also in Germany attempts have been made to extend classic accounting and reporting of companies so that it becomes transparent how and to what extent they realize their social responsibility. Today new societal expectations must be taken into account in the preparation of social balance sheets and sustainability reports; in addition improved measuring and communication technologies exist that can be used by companies as well as their reference groups. The authors discuss essential models in the past and ask what can be learned from them. Then newer developments, in particular in other countries and on an international level, are described. Finally the challenges facing those people handling these issues in different organizations are outlined.

Anmerkungen

- 1 Siehe www.volkswagen-umwelt.de/_content/wissen_21379.asp
- 2 Siehe www.unglobalcompact.org und www.globalreporting.org

Literatur

- AKSP (Arbeitskreis „Sozialbilanz-Praxis“) (1977): Sozial-Bilanz heute. Empfehlungen des Arbeitskreises „Sozialbilanz-Praxis“ zur aktuellen Gestaltung gesellschaftsbezogener Unternehmensrechnung. Frankfurt/M.
- Berthoin Antal, A. (1985): Institutionalizing corporate social responsiveness: Lessons learned from the Migros experiment, in: L. E. Preston (Hg.): Research in corporate social performance and policy, Vol. 7, Greenwich, 229–249
- Berthoin Antal, A. (2002): Organizational learning and its relevance for corporate sustainability. Ensuring openness without reinventing the wheel, in: Ökologisches Wirtschaften, 5, 11–13
- Berthoin Antal, A. / Dierkes, M. / MacMillan, K. / Marz, L. (2002): Corporate social reporting revisited, in: Journal of General Management, (28) 2, 22–42
- Berthoin Antal, A. / Sobczak, A. (2004): Beyond CSR: Organizational learning for global responsibility, in: Journal of General Management, (30) 2, 77–98
- BMW AG (2004): Sustainable value report 2003/2004. Innovation. Leistung. Verantwortung, www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/5_verantwortung/5_4_publicationen/5_4_1_umweltbericht03/pdf/9131SVR_D_Gesamt.pdf
- BT (British Telecommunications) (1999): An issue of social responsibility. BT's Social Report 1999, www.groupbt.com/society/rep99/index.htm
- Carroll, A. B. / Beiler, G. W. (1975): Landmarks in the evolution of the social audit, in: The Academy of Management Journal, (18) 3, 589–599
- Danone (2004): Danone 2003. The year in review. Annual report, Paris
- Deutsche Shell AG (1976): Geschäftsbericht / Sozialbilanz, Hamburg
- Deutscher Bundestag (Hg.) (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Endbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestags, in: Zur Sache, 4, Bonn
- Deutscher Gewerkschaftsbund – Arbeitskreis der Sachbearbeiter „Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung / Sozialbilanzen“ (1979): Abschlussbericht zur Frage der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung / Sozialbilanzen von Großunternehmen, Düsseldorf, 12. Juni 1979
- Dierkes, M. (1974): Die Sozialbilanz – Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, Frankfurt/M.
- Dierkes, M. (1984): Gesellschaftsbezogene Berichterstattung. Was lehren uns die Experimente der letzten zehn Jahre?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (54) 12, 1210–1235
- Dierkes, M. / Berthoin Antal, A. (1986): Whither corporate social reporting: Is it time to legislate?, in: California Management Review, (28) 3, 106–121
- Dierkes, M. / Marz, L. (2004): Sozialbilanzen, in: E. Gaugler / W. A. Oechler / W. Weber (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, 1723–1734, 3. Auflage

- Eichhorn, P. (1974): Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung, in: Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, Bd. 30, Göttingen (Hg. v. d. Kommission für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel)
- Elkington, J. (1998): Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business, Gabriola Island
- Ernst & Young (2004): Rapports développement durable: Observatoire 2004 des pratiques de reporting des entreprises françaises, Paris
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, Brüssel (1. Juli 2001)
- European Multi-Stakeholder Forum on CSR (2004): Final forum report. Final report & recommendations, http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf
- Goudard, D. / Itier, St. (2004): Les informations sociales dans les rapports annuels: deuxième année d'application de la loi NRE, Marseille
- GRI (Global Reporting Initiative) (2002): www.globalreporting.org
- Habisch, A. / Wegner, M. (2005): Germany. Overcoming the heritage of corporatism, in: A. Habisch / J. Jonker / M. Wegner / R. Schmidpeter (Hg.): Corporate social responsibility across Europe, Berlin, 111–123
- Hemmer, E. (1979): Sozialbilanzen. Konzepte und Realität, Köln
- Hoffmann, V. (2001): Die Sozialbilanz als Motor der Veränderung. Reflexionen über die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung, in: A. Berthoin Antal / C. Krebsbach-Gnath (Hg.): Wo wären wir ohne die Verrückten? Zur Rolle von Außenseitern in Wissenschaft, Politik und Wirtschaft, Berlin, 205–218
- Kreps, Th. J. (1940): Measurement of the social performance of business (Monograph No. 7, An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee), Washington D.C.
- Küller, H.-D. (1977): Sozialbilanzen – neues Instrument unternehmerischer Abwehrstrategien, in: WSI-Mitteilungen, 1, 33–40
- Migros (Migros-Genossenschafts-Bund) (1983): Third social report of Migros. A presentation of the societally oriented goals and activities of the Migros community, Zürich
- Pieroth, E. (Hg.) (1978): Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland. Ansätze, Entwicklungen, Beispiele, Wien / Düsseldorf
- Preston, L. E. / Rey, F. / Dierkes, M. (1978): Comparing corporate social performance. Germany, France, Canada, and the U.S., in: California Management Review, (20) 4, 40–49
- Ruggie, John G. (2002): The theory and practice of learning networks. Corporate social responsibility and the Global Compact, in: Journal of Corporate Citizenship, 5, 27–36
- Shell Group (2002): People, planet and profits. The Shell report, <http://www.2.shell.com>
- Siebenhüner, B. (2004): Nachhaltigkeit und kollektive Lernprozesse: Disziplinübergreifende Perspektiven auf staatliche und nicht-staatliche Akteure. Antrittsvorlesung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 25. Mai 2004
- Sobczak, A. (2003a): Legal framework of CSR, in: J.-P. Segal / A. Sobczak / C. E. Triomphe (Hg.): Corporate social responsibility and working conditions. Report to the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 22–26
- Sobczak, A. (2003b): L'obligation de publier des informations sociales et environnementales dans le rapport annuel de gestion: Une lecture critique de la loi NRE et de son décret d'application, in: Semaine Juridique Entreprise, 542, 598–604
- Task Force on Corporate Social Performance (1979): Corporate social reporting in the United States and Western Europe, Washington, D.C.
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (2002): Corporate social responsibility: The WBCSD's Journey, www.wbcd.ch
- Wysocki, K. v. (1981): Sozialbilanzen, Stuttgart / New York

Anzeige 12
 Perspektivenwechsel
 1/3 Seite quer / sw